



Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
Curso de Especialização em Gestão Escolar

A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: Os mecanismos de participação

Michele Pereira Silva

Professora-Orientadora: Dra Edileuza Fernandes

Professora-Tutora: Mestre Rivane Neumann Simão

Brasília-DF, Julho de 2014

Michele Pereira Silva

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO
DEMOCRÁTICA: Os mecanismos de participação**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professora – Orientadora Dra Edileuza Fernandes e da Professora – Tutora Mestre Rivane Neumann Simão.

Brasília-DF, Julho de 2014

TERMO DE APROVAÇÃO

Michele Pereira Silva

A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: Os mecanismos de participação

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação *lato sensu*, Especialização em Gestão Escolar do Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares – CEAM da Universidade de Brasília – UnB, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, aprovada pela banca examinadora formada por:

Professora-Orientadora: Dra Edileuza Fernandes
UnB/SEEDF

Professora-Tutora: Mestre Rivane Neumann Simão
COEDH/SEEDF

Professor Mestre Mauro Gleisson de Castro Evangelista (examinador externo)
COEDH/SEEDF

Aprovado em _____ / _____ / _____

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo carinho, conselhos e pelo amor incondicional. E em especial à minha filha, Jhuly Évellen Pereira Bastos, por seu incentivo, apoio e paciência dispensada, compreendendo meus momentos de ausência materna em prol da dedicação aos estudos.

Aos meus amigos que foram solidários nesse momento, me estimulando a não desistir. Aos colegas de trabalho e às pessoas que contribuíram para fazer possível a conclusão desta monografia.

A todos os professores do curso, que foram importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho, e em especial às professoras Edileuza Fernandes e Rivane Neumann Simão.

E principalmente, agradeço a Deus, por fazer do impossível, o possível.

RESUMO

A democratização da escola não consiste apenas no acesso à educação, mas também na participação da sociedade, seja nas tomadas de decisão ou na construção de uma gestão participativa. Mesmo com avanços dentro deste aspecto, ainda existe uma necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática, ampliando os espaços de discussão e unindo esforços na luta por uma efetiva gestão democrática, condição fundamental para a melhoria da educação. Assim, o presente trabalho teve como foco realizar uma pesquisa sobre os mecanismos de participação da comunidade escolar na construção de uma escola democrática, das ações que favoreçam esta participação e de fatores determinantes para a efetivação da democracia no ambiente escolar. O estudo é caracterizado por uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, que facilitou a análise da importância e efetivação de tais mecanismos de democratização na escola. As entrevistas realizadas com a equipe gestora, órgãos representativos, os questionários envolvendo todos os segmentos em uma escola pública de Brasília, e a participação em reunião da Assembleia Escolar, possibilitaram evidenciar a necessidade de políticas de inclusão e integração, assim como implantar/transformar a cultura escolar com ações que viabilizem e motivem a participação da comunidade escolar, especialmente na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). A busca pela qualidade do ensino é um direito, e essa luta começa quando a comunidade escolar possui consciência de que sua participação e envolvimento nas decisões da escola são imprescindíveis para se alcançar uma educação de qualidade, de modo que a democratização não seja um fim, mas sim um meio.

Palavras-chave: Comunidade escolar. Cidadania. Democracia. Gestão escolar. Participação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA	16
2.2 GESTOR ESCOLAR	17
2.2.1 Descentralização da gestão escolar	20
2.2.2 Controle e transparência	22
2.3 MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO	23
2.3.1 Assembleia Escolar	24
2.3.2 Conselho Escolar	24
2.3.3 Conselho de Classe	25
2.3.4 Grêmio Estudantil	26
2.3.5 Associação de Pais e Mestres – APM	26
2.4 PARTICIPAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO	27
2.5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE ESCOLA)	29
2.6 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)	30
2.7 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	32
2.8 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR	33
2.8.1 Sensibilização à participação	36
3 METODOLOGIA	39
3.1 CAMPO DE PESQUISA	39
3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	40
4 RESULTADO DA PESQUISA	41
4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido	55
APÊNDICE B – Entrevista com a direção escolar	56
APÊNDICE C – Entrevista com o Conselho Escolar	58
APÊNDICE D – Questionário para o segmento alunos	60
APÊNDICE E – Questionário para o segmento carreira assistência educacional (CAE)	62
APÊNDICE F – Questionário para o segmento pais/responsáveis	64
APÊNDICE G – Questionário para o segmento carreira magistério	66
ANEXO A – Bilhete aos pais e responsáveis convidando para encontro pedagógico	68

INTRODUÇÃO

As políticas públicas educacionais da atualidade implicam em uma nova forma de pensar e fazer escola e muitas são as concepções sobre gestão e democracia. O termo Gestão escolar democrática vincula-se a função social que a escola precisa executar, função essa que segundo Durkheim (1975) é construção do ser social, preocupando-se não somente com desenvolvimento individual do aluno, mas em formar um cidadão que viverá em sociedade.

A expressão gestão difere-se do termo administração. Portanto, não é apenas uma substituição ao termo administração, uma vez que, esta é mais racional e técnica, focada em processos; já a gestão abrange uma dinâmica social, e no contexto educacional passa a ter um enfoque orientador da ação diretiva executada na organização do ensino, associada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação ativa de todos os atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem do educando e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais eficazes e significativos.

As palavras gestão, autonomia e participação passam a ser interligadas e inseparáveis no contexto de gestão democrática participativa, todos os termos são de extrema importância, principalmente devido aos desafios colocados para a construção de uma sociedade mais democrática. A busca por uma gestão democrática é uma luta contínua das escolas públicas e um princípio presente na Constituição Federal (BRASIL, 1988), sendo orientada por processos de participação da comunidade escolar e local, mediada pela participação dos mecanismos como o Conselho Escolar, Assembleia Escolar, Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres (APM), organizações associativas da escola, dentre outros.

1.1 TEMA

A escolha de um tema que envolvesse o estudo do papel do gestor na construção de mecanismos que favoreçam a convivência escolar democrática na perspectiva da educação como direito é um tanto abrangente. E diante do contexto do tema proposto, a presente monografia focou-se na compreensão e análise de uma gestão democrática e nos mecanismos

de participação da comunidade escolar quanto a atuação em prol da democratização da educação.

Visto que a comunidade escolar abrange além dos segmentos escolares, a comunidade local e seus mecanismos de representação. Assim, uma pesquisa em uma instituição educacional e sua comunidade escolar se fez necessário.

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão escolar passou a incorporar atividades de planejamento, coordenação, controle e avaliação, passando a gerir o planejamento pedagógico, além do administrativo e do financeiro. A autonomia escolar adquirida inclui decisões e construções coletivas educacionais, surgindo assim, uma nova concepção de organização da escola, em que a comunidade escolar se torna fundamental para a existência da democracia na gestão escolar.

A democracia é o caminho para a valorização do ser humano e da formação do cidadão, assim a gestão escolar necessita ser participativa e politizada, de modo a transformar a escola em um espaço político onde podemos educar crianças, jovens e comunidade para o exercício da cidadania, levá-los à análise da conduta política, do conhecimento dos sistemas políticos, da ética democrática, do convívio social, de seus direitos e deveres, de modo a oferecer-lhes estrutura para atuar no campo político, com vistas a uma política responsável, proporcionando meios de participação através de mecanismos representativos como Conselhos Escolares, Grêmios Estudantis, Associação de Pais e Mestres, além da participação direta.

Mesmo diante do grande número de alunos, pais e funcionários, percebe-se que a participação da comunidade escolar não é tão efetiva como poderia ser. Verifica-se que há uma problemática na participação da comunidade, pois a participação de pais e alunos, assim como professores e outros servidores é pequena ou limitada.

Portanto, uma pesquisa abordando o tema “A Participação da Comunidade na Gestão Democrática Escolar: Os mecanismos de participação” apresenta relevância teórica por trazer um estudo qualitativo a respeito da participação da comunidade escolar na construção de uma escola democrática, dos mecanismos que favoreçam esta participação e de fatores

determinantes para a efetivação da democracia no ambiente escolar. Em que podemos analisar e responder perguntas como: Quais os motivos de não termos uma participação efetiva da comunidade escolar na gestão escolar? O que dificulta a obtenção de uma participação mais efetiva? Quais os possíveis mecanismos que influenciariam positivamente essa participação?

Assim, o estudo suscita contribuições para o alcance de uma participação mais efetiva em defesa de uma educação de qualidade, educação essa, que se constitui um direito de toda a comunidade escolar.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar a efetivação/atuação dos mecanismos de participação da comunidade escolar, de forma a verificar quais e como são os mecanismos e espaços de diálogo e de democracia participativa no ambiente escolar.

1.3.2 Objetivos específicos

Este trabalho tem por objetivos específicos buscar:

- Investigar a efetivação de uma gestão democrática participativa na instituição pesquisada,
- Identificar quais são os meios facilitadores, ou não, da participação, de modo a compreender o grau de participação da comunidade escolar na gestão democrática e sua efetivação.
- Proporcionar uma reflexão sobre a gestão democrática nas escolas da rede pública e o papel do gestor no sentido de garantir a participação da comunidade escolar nas decisões de âmbito pedagógico, financeiro e administrativo.
- Colaborar para a conscientização da participação de todos os segmentos escolares no

processo da construção dos saberes em parceria com a escola.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos cinco princípios da democracia é a participação. Do latim *participatio* (participação) significa a ação e o efeito de participar (intervir, tomar parte, ser parte de, compartilhar, denunciar). Podendo também ser empregado com referência à capacidade de os cidadãos se envolverem nas decisões políticas de um país, organização ou grupo.

A participação é um processo educativo voltado para o exercício da cidadania, concedendo que decisões conjuntas anulem formalmente o autoritarismo entranhado na cultura brasileira, permitindo uma maior integração social e transparência administrativa. Quando há participação social os problemas são claramente identificados e as alternativas de ação são facilmente construídas. Lembrando que é essencial que os canais de participação sejam acessíveis a todos, sem qualquer tipo de discriminação.

Segundo Libâneo (2004, p.102) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

Então, pode-se dizer que a participação é o primeiro passo para se efetivar uma democracia que garanta os direitos dos cidadãos. Portanto, a escola, sendo um espaço para se formar cidadãos, precisa ter um caráter democrático e participativo, pois não há como preparar para a democracia em meio ao autoritarismo.

O texto do artigo 205, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, expõe que a educação é um direito de todos, bem como se apresenta como dever do estado e da família, acrescentando que a educação precisa da colaboração da sociedade para que se apresente como forma de desenvolvimento pleno da pessoa, de forma a prepará-la para o exercício da cidadania e atuação no trabalho. Portanto, a gestão democrática é preconizada de forma que sem o envolvimento e atuação da comunidade escolar dificilmente teremos uma educação de qualidade, já que o foco da participação social na área de gestão escolar implica no que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no inciso IX do artigo 3º, nos diz da importância dos gestores educacionais no compromisso de ensinar e garantir um padrão de qualidade.

Dessa forma, a democracia aplicada à efetiva participação social se apresenta como uma ferramenta de construção contínua da justiça social e liberdade compartilhada, conforme exposto por Cortella (2005), sendo assim, vista como a garantia da aplicação do princípio de igualdade direcionado a todos os cidadãos.

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

Conforme exposto por Bobbio (2000), a participação efetiva da sociedade ocorre quando se apresentam formas de acesso as informações administrativas e financeiras, de maneira que as pessoas possam ter acesso ao trabalho desenvolvido, propiciando a avaliação dos problemas identificados, tanto pela gestão escolar, como pela sociedade que dela faz parte, em busca de discutir e deliberar os devidos encaminhamentos delineados para soluções ou mesmo direcionamentos de ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Assim, a gestão democrática participativa tem como escopo a imprescindível participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Importante registrar, que a participação da comunidade na gestão escolar, se apresenta como uma das formas de realização dos processos formativos escolares, em busca de demonstrar a transparência da formação e da cultura democrática escolar ao revelar a construção de uma nova maneira de gestão que vem sendo aplicada ao longo do tempo. E além da participação, a autonomia, a transparência, a publicidade e a pluralidade se tornam características essenciais à formação de uma cultura democrática escolar.

Segundo Lück (1981), a autonomia se refere à capacidade de tomar decisões compartilhadas e comprometidas usando de uma competência coletivamente organizada e articulada, para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, ou seja, apropriando-se de seu significado e de sua autoria, sendo assim, o meio para a democratização escolar.

Efetivar uma gestão democrática requer atitude e métodos, conforme disse Gadotti (2000, p.36-37) “gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente, precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho”.

No ambiente escolar temos a oportunidade de conviver com inúmeras diferenças culturais, ideológicas, sociais e economias. Para Touraine (1996), a democracia não se define apenas pela participação, nem pelo consenso, mas pelo respeito às diversidades e à liberdade. A postura de respeito e reconhecimento da existência da diversidade de culturas, opiniões e

propósitos, é o que define a pluralidade, e esta, constitui-se como uma das bases para a construção da democratização do ensino.

Segundo Lück *et al.* (2005), a abordagem participativa com foco na gestão escolar deve implicar o envolvimento dos interessados no processo decisório, sendo realizada por meio de múltiplas ações, o que demanda aplicação de tempo, habilidades e experiências pelos envolvidos, de maneira que as ações possam ser enriquecidas e aprimoradas ao longo do tempo na realização da gestão.

A criação de mecanismos de participação na gestão escolar é necessária para a efetivação da democracia participativa, pois tais mecanismos compelem a participação comunitária. Apesar de não haver preparo da sociedade e dos agentes públicos para este novo sistema, requerendo de cada ator, a necessidade de aprender sua importância e função a desempenhar nesse novo contexto.

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares públicas, é a forma dialógica, participativa com que a comunidade educacional se capacita para levar a termo, um projeto pedagógico de qualidade e da qual nasçam "cidadãos ativos" participantes da sociedade como profissionais comprometidos (CURY, 2006).

Na gestão democrática escolar se discutir a legislação, as políticas e gestão da educação básica é um desafio para todos na escola: pais, professores, estudantes, direção, funcionários e comunidade. Esse diálogo tem o sentido de se fazer valer o direito à educação e à escola de qualidade para todos, visando à participação dos indivíduos na sociedade e sua formação cidadã. Portanto merece ser analisado cada segmento e suas possíveis formas de participação, além das legislações vigentes.

2.2 GESTOR ESCOLAR

O gestor escolar como viabilizador do direito à educação implica tornar-se um construtor de políticas de inclusão e integração. Assim, uma transformação na cultura escolar precisa ser desenvolvida com a finalidade de garantir a participação da comunidade escolar, assumindo o gestor seu papel de mediador e articulador dos segmentos internos e externos em

busca da maior interação possível entre esses grupos em prol do desenvolvimento da escola.

Interessante reportar que, de acordo com o que Freire (2004) preconizava, a escola deve envidar esforços no sentido de realizar a maior convocação possível de todos os que convivem em torno desta e dentro dela, para que possam se inserir em diversas ações para que haja a formação de um espírito democrático e de aplicação de direitos de cidadania.

Além de estimular a participação da comunidade escolar, planejando, executando e avaliando juntos, é indispensável que o gestor desenvolva habilidades necessárias à vida em comum com os demais servidores, proporcionando um ambiente de diálogo, o favorecimento do crescimento profissional, ajustamento às mudanças, exercício da autodisciplina e responsabilidade nas decisões conjuntas, usando meios que permitam que todos os envolvidos possam interagir e construir de maneira coletiva novos conhecimentos, compartilhando ideias e dialogando com a comunidade.

A escola possui a tarefa de promover o diálogo, a humanização e emancipação do ser humano. Sá (2004), diz que as famílias dos alunos desejam participar da escola, ou ao menos querem ter informações sobre o andamento pedagógico, o aprendizado e o desenvolvimento dos alunos. Afirma sobre o desejo dos alunos em terem suas famílias mais próximas da escola, assim, como os gestores escolares e professores de possuírem o mesmo desejo. Portanto, se todos os sujeitos envolvidos aspiram à participação no processo educativo, fica incompreensível o porquê dessa participação não ocorrer de forma efetiva. Porém, entende-se que a presença na escola não seria a melhor opção, ou desejo dos mesmos, então, surge a questão de como eles poderiam participar sem a necessidade de que suas presenças sejam constantes na escola, uma vez que a falta de tempo acarreta a não participação de muitos.

Nesse aspecto, a atuação do gestor escolar implica que este deve propiciar espaços para a realização de planejamento por meio de ações participativas e coletivas, tendo sempre em foco a visão crítica do trabalho para que possa estar apto a aceitar opiniões diversas e envolver múltiplas pessoas. Este tipo de atuação implica que o gestor precisa estar constantemente com as metas da escola em foco, de forma que se apresente comprometido com os resultados esperados para que a avaliação se apresente como um componente presente na participação coletiva.

Cabe ao gestor suscitar a prática inteligente e educativa dos recursos da comunicação/informatização na escola para amplificar a interatividade do processo de ensino-aprendizagem, fomentando a produção e difusão de conhecimentos pela comunidade escolar,

além da participação da mesma no processo de democratização da educação.

Hoje temos a tecnologia que possui o poder de aproximar as distâncias entre pessoas, possibilitando aproximar também a distância entre pais e escola. Portanto, mecanismos além dos concebidos na gestão democrática podem ser inseridos no contexto escolar, alargando os canais de diálogo e participação da comunidade escolar. As tecnologias de informação e comunicação, já utilizadas em muitas casas da comunidade escolar, devem ser inseridas para agilizar e ampliar a comunicação tão escassa em nossas escolas. A criação de blogs deve ser motivada, assim como a utilização de redes sociais para transmissão de informações e até mesmo um site escolar poderia ser formulado de modo que o envolvimento da comunidade com a escola possa ocorrer também virtualmente. Pois o uso da internet é capaz de promover a interação, a cooperação, a construção do saber coletivo, proporcionando as trocas de ideias e de informações.

Davis (2005) sugere que as TICs vieram para que os cidadãos pudessem se aproximar e formar grupos de discussão de políticas públicas. Deste modo, é possível facilitar e legitimar a interação dentro das comunidades em favor da construção da sociedade democrática. E Lagarto (2012, p. 146) nos diz que “(...) a implementação de políticas de uso das TIC’s nos espaços escolares depende fundamentalmente da visão política dos líderes e de sua capacidade de apoiar projetos inovadores”.

É fundamental que a escola se torne um espaço democrático real ou virtual, que promova o desenvolvimento de competências, que permitam aprender e construir de forma participativa, decidindo e construindo propostas e processos de acompanhamento e avaliação, promovendo o trabalho coletivo. Dessa forma, a participação integrada se apresenta como algo a ser desenvolvido por todos os membros de um grupo social, visto que estes reconhecem a primordialidade da participação na dinâmica e cultura desta sociedade, em busca de resultados, conforme explicado por Lück *et al* (2005).

Muitos gestores escolares não atentam para a possibilidade de criar uma visão compartilhada a respeito do desenvolvimento da escola ou mesmo da construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). E formar um grupo de pessoas não significa necessariamente ter uma equipe. Lacombe e Heilborn (2003) afirmam que o grupo corresponde a qualquer conjunto de pessoas com um objetivo comum. Já equipe é grupo de pessoas com um objetivo comum, mas que atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses pessoais, cooperando com os demais no que for necessário e agindo de forma consciente em benefício dos objetivos a serem atingidos.

Ser gestor, nos tempos de hoje, exige uma mudança de postura. Pois, além de ser administrador da escola, o gestor também precisa ser um líder, a buscar sempre a melhoria do desempenho de sua equipe. Liderando sem ser autoritário, combatendo a resistência dos segmentos escolares e transformando a falta de interesses em oportunidade para programas de motivação e integração, de modo que toda a comunidade escolar se organize e eleja representantes de cada segmento, além de participarem diretamente da gestão democrática escolar.

Tendo como objetivo propiciar um ambiente de melhoria no campo pedagógico, cabe ao gestor apresentar e estimular os demais profissionais da educação, fornecendo instrumentos capazes de motivá-los para desenvolvimento de competências diversas. Tal estímulo pode ocorrer por meio de adoção de programas de formação continuada, que surgem como forma de introdução de novos padrões de gestão e de ensino, podendo vir a propiciar ascensão funcional, além de ser uma fonte de formação, que oportuniza melhora intelectual, bem como uma situação de sociabilização e colaboração em face de práticas e atitudes que objetivam a melhoria da educação.

Segundo Lück *et al* (2005, p. 34) “as escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias”. De forma a promoverem ações que garantam o acesso e a permanência dos alunos na instituição, buscando meios para que a comunidade escolar torne-se mais participativa e unida em prol de objetivos em comum, dentre eles a aprendizagem significativa dos alunos.

O gestor além de estar aberto às críticas, precisa continuamente repensar sua gestão, para que a escola tenha sempre como objetivo atingir sua função social. Para isso o gestor deve basear-se em princípios humanísticos e democráticos, concebendo um sistema que busque por ações integradoras, em que os envolvidos possam se sentir parte da escola, participando e juntos construindo uma nova cara para a educação.

2.2.1 Descentralização da gestão escolar

A busca em efetivar a democracia no ambiente escolar, objetiva o aprimoramento da

eficiência e da qualidade da educação pública, de forma a estimular o processo de mudanças da administração escolar no Brasil. A participação da comunidade escolar é parte do esforço em se afastar as tradições corporativas, autoritaristas e clientelistas em prol de uma gestão participativa na organização.

Descentralizar o poder, dando o fim ao monopólio da supremacia administrativa não é algo tão simples, seja em qualquer instituição pública, e caberá aos gestores entender que a descentralização requer solicitar aos outros envolvidos que se integrem ao processo, sem que se sintam amedrontados de perder espaços, de dividir tarefas, de levar à participação de todos.

Segundo Paro (2001, p.57), “A descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”.

A questão da descentralização dentro da gestão participativa envolve delegar responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. De forma que ainda se tenha o controle de todos os aspectos, mas que ocorra o compartilhamento de tarefas e decisões, de modo a levar a democracia ao ambiente escolar. Quando o poder de decisão fica restrito a uma ou poucas pessoas, além de sobrecarregar, cria-se uma cultura centralizadora e de certa forma autoritária, o que a democratização procura abolir.

Queiroz (2007) diz que a centralização do poder nas escolas ainda é um dos maiores entraves para a ocorrência de mudanças na gestão escolar, justamente porque as pessoas que são detentoras das decisões, por insegurança ou por medo de perder espaço, dificultam a participação de outros nas decisões, limitando apenas aos seus aliados opinar.

A adoção de uma gestão funcional descentralizada implica na sociabilização da comunidade educativa no processo de tomada de decisão, no investimento da construção de um clima e cultura organizacional favorável e no desenvolvimento de boas práticas de participação e comunicação, em que os indivíduos passam a se sentirem envolvidos e empenhados na vida da escola, de forma que o clima organizacional seja motivador do comprometimento com a educação, convertendo a instituição de ensino em um espaço de partilha e de construção no processo de democratização da escola.

2.2.2 Controle e transparência

De acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), os princípios básicos da administração pública, indireta ou fundacional são: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade diz que só se pode fazer o que a lei permite. O da moralidade remete à ética, honestidade e probidade. O princípio da impessoalidade ou finalidade, conforme doutrinas, impõe como finalidade dos atos o interesse público. A publicidade dos atos é a divulgação e a transparência, em que o conhecimento dos atos deve também abranger o público externo. O princípio da eficiência remete a uma atuação com rapidez, presteza, perfeição e rendimento. Os gestores não podem atuar sem observar estes princípios.

As Instituições educacionais devem observar os princípios legais da administração pública, e suas funções de política e de gestão devem ser planejadas e divulgadas ao público, de forma em que haja a publicidade dos atos e transparência na gestão, que só serão auferidas pelo conhecimento e a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Já a publicidade dos atos deve ocorrer desde a chegada de verbas à escola à realização dos gastos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF, aplicável a todas as esferas, busca pela responsabilidade e pelo bom uso dos recursos públicos, utilizando-se dos controles: interno, externo e social. O controle interno é realizado pela própria administração pública e o externo pelo legislativo auxiliado pelo tribunal de contas. E o controle social nos diz respeito à fiscalização exercida pela sociedade.

Através do princípio da publicidade contido na CF e o princípio da transparência advindo da LRF, a sociedade passou a ter o direito ao conhecimento dos atos realizados pelos gestores públicos e a responsabilidade de atuação no controle social desses atos.

Contudo, articular e envolver a comunidade escolar a responsabilizar-se por esse controle é uma tarefa difícil. A complexidade no envolvimento da comunidade e das pessoas é o maior desafio a ser enfrentado por um gestor escolar, mas é necessário envolver a comunidade escolar na observação das decisões de planejamento dos recursos financeiros e no controle de tais ações. E de acordo com Souza (2009, p.135) “... a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições e da sociedade.”

De certo não há como se falar em gestão democrática se a comunidade escolar não

tiver amplo acesso às informações necessárias que lhes permitam obter condições adequadas para participar, controlar e avaliar o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Ou seja, é preciso que todas as ações sejam claras e de conhecimento de todos. Portanto, a transparência torna-se um princípio fundamental na gestão democrática, uma vez em que a escola possui autonomia financeira, precisamente deve haver também decisões coletivas para se determinar onde aplicar a verba que a escola recebe. Assim, sendo necessária a eficiência de um controle fiscal, este, só ocorre com a participação da comunidade, seja esta, através de seus mecanismos de participação ou mesmo diretamente.

2.3 MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO

A gestão escolar precisa prestigiar os meios de comunicação com a comunidade, assim como promover o fortalecimento da cultura, além de facilitar a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, já que essas medidas são norteadoras da mudança do cenário educacional. Assim como todos devem buscar ser ativos e participantes, conhecendo os meios de participação e seus mecanismos.

No Art. 9º da Lei 4.751/2012, marco legal da gestão democrática no Distrito Federal, temos como mecanismos de participação: I – órgãos colegiados: Conferência Distrital de Educação; Fórum Distrital de Educação; Conselho de Educação do Distrito Federal; Assembleia Geral Escolar; Conselho Escolar; Conselho de Classe; Grêmios Estudantis; II – direção da unidade escolar.

Na mesma lei, informa como serão constituídos tais mecanismos, suas funções e competências. A Conferência Distrital de Educação, o Fórum Distrital de Educação e o Conselho de Educação do Distrito Federal terão uma atuação a nível distrital. E os mecanismos mais atuantes dentro da unidade escolar são a Assembleia Geral Escolar, o Conselho Escolar, o Conselho de Classe e o Grêmios Estudantes.

2.3.1 Assembleia Escolar

A Assembleia escolar se apresenta como um local em que se aplicam as normas de convivência escolar e de aplicação das relações interpessoais, visto que a assembleia se apresenta como momento de participação de todas as pessoas que envolvem o ambiente escolar, dando voz ao coletivo, promovendo espaço de participação e exposição de diversos interesses em prol de um único para construção de regras que estabelecem a boa convivência democrática escolar.

Araújo (2004) expõe que as Assembleias escolares propiciam a construção e desenvolvimento de espaço para diálogo, negociação e encaminhamento de diversos aspectos que implicam conflitos em busca de resolução conjunta, uma vez que é nesse momento que se realiza a construção de valores e atitudes sociais e éticas.

A Assembleia Escolar deve buscar pela promoção de uma nova forma de resolução de conflitos, de forma que os sujeitos percebam o outro com quem se convive cotidianamente. É nas assembleias que os estudantes, pais e servidores se sentem integrantes e autores das transformações do ambiente escolar, tornando-os críticos e responsáveis socialmente, valorizando o diálogo e o respeito mútuo de ideias, desenvolvendo assim, atitudes de cooperação e compreendendo-se no mundo como agentes políticos, em que possam exigir seus direitos, e respeitar os direitos dos outros, conscientes de seus deveres. Para os alunos trata-se de uma preparação futura para uma convivência democrática da sociedade adulta.

2.3.2 Conselho Escolar

A formação do Conselho Escolar de acordo com a Lei 4.751/2012, que é o principal órgão participativo da gestão escolar, deverá ser composta por um ou mais representantes de cada segmento da comunidade escolar (direção, carreira magistério, carreira assistência, pais e alunos) eleitos pela própria comunidade escolar no processo de eleições democráticas, ou seja, trata-se de um mecanismo de participação indireta. Segundo Veiga (2001, p.115), “é concebido como local de debate e tomada de decisões”.

O Conselho Escolar é uma ferramenta de participação e democratização da gestão administrativa, pedagógica e financeira da educação e da escola, sendo fundamental sua atuação para promover a transparência e discutir a importância do planejamento e da gestão

financeira democrática, dos recursos que chegam à unidade escolar, questões referentes ao planejamento participativo e à prestação de contas, alternativas de cofinanciamento da escola, projetos e programas. É indispensável que o gestor escolar tenha responsabilidade, tanto no planejamento como na execução das ações planejadas e, sobretudo, com a administração da verba pública.

Um Conselho forte e compromissado dá suporte ao gestor nas tomadas de decisões. É necessário que se compreenda a importância para a instituição educacional da formação de um Conselho Escolar ativo na construção de uma escola de qualidade. O Conselho pode ser apenas representativo, neste molde, o conselheiro decide sem consultar seu segmento, ou pode ser participativo, em que o conselheiro se reúne com seu segmento e democraticamente decisões são tomadas e levadas à discussão em Assembleia Escolar, ou com a equipe gestora dependendo do caso. Mas, o que vale salientar é que mesmo sendo um órgão colegiado e representativo, este também pode e deve ser um espaço de participação.

2.3.3 Conselho de Classe

Já o Conselho de Classe trata-se de um mecanismo de acompanhamento e avaliação de natureza colegiada, constituído por todos os docentes de cada turma, representantes dos segmentos pais ou responsáveis, servidores da carreira assistência, especialistas em educação, gestores e alunos. E no caso de turmas inclusivas haverá também representantes dos serviços de apoio especializado. Suas reuniões devem visar o trabalho coletivo em torno dos resultados do processo de ensino-aprendizagem, de forma a contribuir para a democratização da educação. São momentos privilegiados não só de avaliação, mas de diálogo, permitindo analisar as dificuldades e acertos, de forma a buscar pelo aperfeiçoamento do ensino-aprendizagem e fazer um acompanhamento mais abrangente, com tomadas reflexivas de decisões. É o momento em que o aluno é parte integrante de seu processo avaliativo/educativo.

Conforme exposição feita por Dalben (1995), entende-se que o Conselho de Classe se apresenta como um momento de formação acerca de como ocorre o processo e o trabalho dentro de uma unidade escolar, gerando formas de ensino sobre as articulações necessárias entre os diversos espaços integrantes de uma unidade escolar.

A sala de aula é o local de participação diária e direta do estudante, onde o mesmo

precisa ser estimulado à participação. Os princípios pedagógicos de cidadania devem ser externados na convivência entre o professor e aluno, de forma que a sala de aula seja não só um lugar de aprendizado pedagógico, mas de socialização e politização do estudante.

2.3.4 Grêmios Estudantil

De acordo com o Art. 36 da Lei 4.751/2012, as instituições educacionais devem estimular e favorecer a implementação e o fortalecimento de grêmios estudantis, como forma de desenvolvimento da cidadania e da autonomia dos estudantes e como espaço de participação estudantil na gestão escolar.

O grêmio estudantil é um espaço de promoção da participação dos educandos, no qual alunos organizam-se em entidades representativas com o objetivo de defender seus interesses educacionais, culturais, cívicos e sociais. Barroso (1995) salienta que os alunos são os parceiros primários da escola. Daí a necessidade de oferecer-lhes oportunidades de cooperação no processo e na organização escolar. Precisamos enxergar nossos alunos como cidadãos de direitos, e dar-lhes condições para o exercício da cidadania, assim como, de sua autonomia e criticidade.

A Lei Federal nº 7.398/85 confere autonomia aos estudantes da educação básica para organizarem seus grêmios estudantis. E o Estatuto da Criança e do Adolescente garante o direito à participação dos alunos em entidades estudantis, conferindo-lhes o exercício prático da cidadania ativa. Promover a participação dos educandos significa atestar para eles sua importância, e de certo é a oportunidade de ouvir aqueles que mais se interessam por seu futuro e sucesso acadêmico.

2.3.5 Associação de Pais e Mestres – APM

A Associação dos Pais e Mestres (APM) foi criada em 1978 através do decreto de nº 12.983/78, sendo modificado pelos decretos de nº 40.785/96, nº 48.408/2004 e nº 50.756/2006. Inicialmente criado para colaborar com o aperfeiçoamento do processo educacional, atualmente atua junto com o Conselho Escolar, o mesmo é constituído por Conselhos deliberativo, fiscal e executivo. Seus objetivos possuem natureza social e educativa e sem fins lucrativos. A APM é um mecanismo capaz de envolver toda a comunidade escolar,

sendo também a caixa escolar.

Infelizmente mesmo contando com os mecanismos de participação citados, a mobilização da comunidade escolar ainda é bem pequena. O que nos faz refletir sobre o que Bobbio (2000, p.28), nos diz:

Quando se quer saber se houve um desenvolvimento da democracia num dado país, o certo é procurar saber se aumentou não o número dos que têm direito de participar das decisões que lhe dizem respeito, mas os espaços nos quais podem exercer esse direito.

2.4 PARTICIPAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO

Procurar compreender, e até mesmo debater qual é a abertura que a sociedade possui para a efetivação de sua participação através desses mecanismos se torna imprescindível para realmente obtermos espaços participativos em nossa sociedade.

De certo que a busca pelo diálogo é o primeiro passo para a democratização. Infelizmente ocorre que a maioria desses mecanismos, como Conselho Escolar, atua apoiando-se na regra da maioria, impedindo a manifestação da democracia. Quando se pauta pela regra da maioria, a busca da força do argumento torna-se a alternativa encontrada (HABERMANS, 1990), impedindo o diálogo e ações realmente coletivas.

Muitas vezes a própria legislação limita as atribuições e competências de tais mecanismos. E concordando com Gadotti (1992, p.51):

De nada adiantam todas as condições se a população for chamada apenas para legitimar decisões tomadas em gabinetes, [...] Na nossa tradição política a participação se tornou instrumento de manipulação em fastidiosas e intermináveis reuniões ou assembleias em que, muitas vezes, a única decisão consiste em marcar uma próxima reunião.

A atuação da democracia dentro do ambiente escolar precisa ultrapassar e superar a visão centralizadora, hierárquica e autoritária que a escola assumiu por séculos e se reinventar dentro do contexto que a verdadeira gestão democrática exige. Por conseguinte, a democracia escolar só se tornará efetiva a partir de um processo de gestão democrática, gestão essa associada “ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.” (LÜCK, 2009a,

p.1).

Segundo apresentado por Andrade (2004), a visão e aplicação do termo gestão escolar tem se mostrado uma mudança de postura e enfoque novo de direção e organização dentro do ambiente escolar, substituindo modelos antigos, assim, representa quebra de paradigmas, apresentando uma nova forma de encaminhar soluções para as questões escolares em face do princípio de participação, em busca de maior autonomia e responsabilidade.

Essa nova forma de mecanismo de gestão compartilhada implica que o ambiente escolar vem construindo novas maneiras de se apresentar comprometido com a atividade educativa, em vista de conquistar mecanismos que venham a facilitar os aspectos que envolvam a busca de uma maior autonomia pedagógica, financeira e administrativa da escola.

Uma maior participação nas escolas requer novos formatos de organização das ações e o abandono das antigas relações de poder. Implica repensar a cultura autoritária que ainda existe. Buscar desenvolver ações que fortaleçam a participação, envolvendo a comunidade local e escolar. Esta deve constituir meta comum de pais, alunos, professores, funcionários e, principalmente, gestores.

A democracia na escola só será efetiva se a mesma for fundamentada na participação da comunidade escolar, de modo que os sujeitos envolvidos estejam inseridos numa gestão participativa, discutindo, avaliando, refletindo e interferindo na vida escolar. Pois “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia.” (ANTUNES, 2002, p.98).

A aplicação da gestão democrática no ensino público, no Brasil, é previsto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação em seu artigo 3º, inciso VIII, preconizando a importância da participação das famílias e comunidade, de maneira que ocorra a integração da sociedade com a escola, como apresenta o artigo 12, item VI, da mesma legislação. Assim, da mesma forma segue proposto que os conselhos escolares ou outras organizações equivalentes, dentro do ambiente escolar, devem contar com a participação da comunidade escolar, em acordo com o artigo 14, incisos I e II, de maneira que os sistemas de ensino precisam efetivar a participação da comunidade, em que se inserem, para alcançarem a autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira.

O envolvimento da comunidade em aspectos da gestão escolar demonstra que os mecanismos de participação propiciam a busca por aplicação da democratização, visto que esta tem como foco incentivar a atuação coletiva, pois esta participação fica apenas em aspectos teóricos e legais se não for colocada, efetivamente, em prática por meio de diversas

formas de participação, implicando compromissos em prol de toda comunidade. Assim, a democratização da gestão escolar envolve o emprego de várias mudanças, que são preconizadas de forma legal, mas que precisam na realidade de participação para que sejam aplicadas com ética, solidariedade e compromisso em face de auxiliar o gestor em tomada de decisões para o benefício de toda comunidade escolar.

A participação efetiva será apenas teoria enquanto a comunidade escolar não for sensibilizada a participar não teremos de fato a democratização da gestão escolar.

2.5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE ESCOLA)

Tendo como foco a visão de um planejamento participativo, o Plano de Desenvolvimento da Escola tem se mostrado como uma ferramenta gerencial de suporte à gestão, visto que envolve a participação da comunidade escolar desde a elaboração até o envolvimento desta comunidade em uma reflexão acerca do ensino e aprendizagem dos alunos, com objetivo de propiciar um ambiente escolar eficiente.

O Plano de Desenvolvimento da Escola não vem substituir ou sobrepor o Projeto Político Pedagógico, já que este último envolve a perspectiva pedagógica, de maneira diversa do plano que se apresenta como uma ferramenta em face de organizar um diagnóstico da realidade da escola em suas dimensões administrativas e de estratégias de ensino e aprendizagem. Com esta ferramenta gerencial a escola pode definir suas prioridades estratégicas, e assim, decidir como alcançar as finalidades estabelecidas.

Em relação ao PDE, a escola é considerada a responsável pela melhoria da qualidade de ensino, e o projeto visa modernizar a gestão e fortalecer a autonomia da escola, segundo um processo de planejamento estratégico coordenado pela liderança da escola e elaborado de maneira participativa. (FONSECA, 2004)

E para que este plano seja executado, a participação de todos é essencial para que se desenvolva um planejamento coletivo, em que as ações desejadas sejam de fato efetivadas e os propósitos almejados sejam executados. Por isso, o PDE precisa ser realizado considerando as reais perspectivas da escola, estipuladas pelo equilíbrio entre os recursos (materiais, financeiros, de recursos humanos, etc.) de que a escola dispõe e os objetivos que pretende

alcançar.

O artifício utilizado pelas escolas para realizar o seu planejamento é o PDDE Interativo, por meio deste é possível a escola desenvolver o seu Plano Desenvolvimento da Escola. A elaboração do plano não se trata de um reles preenchimento de formulário, mas, de um procedimento de identificação e discussão dos problemas da escola, de forma a promover a construção coletiva de soluções, conforme diz o manual do PDE Interativo lançado em 2012 pelo Ministério da Educação – MEC.

Em se tratando de elaboração do Plano de Desenvolvimento Escolar, importa que a sociedade que faz parte como comunidade escolar se envolva no processo, dando transparência e legitimidade as ações que focam os objetivos deste tipo de planejamento. Assim, professores, órgãos colegiados, colaboradores, pais e alunos precisam estar cientes das reuniões que ocorrerão, bem como ter compreensão do processo e sua importância para a escola. Esta importância vai além do simples estar presente, incita em envolvimento com contribuições efetivas de modo a que comunidade possa ter e receber os resultados que se espera para a consumação de uma educação de qualidade.

O PDE deve considerar as experiências do passado, já que engloba também um contínuo processo de avaliação da gestão, evitando que a escola repita os erros do passado e permitindo que se programe e se discuta soluções com maior razoabilidade, avaliando diligentemente cada vicissitude e debatendo-as até alcançar um entendimento coletivo e legítimo, o que exige criatividade, liderança, negociação e perseverança.

2.6 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

Não há como se falar em Gestão democrática e esquecer-se do instrumento tão importante que a escola democrática participativa precisa construir, o Projeto Político Pedagógico. Verifica-se que tal instrumento em muitas instituições ainda não foi construído ou se encontra engavetado.

A escola fundamenta-se no seu Projeto Político Pedagógico, e esse nunca se finda, e por se encontrar sempre em construção, necessita ser fomentado através da participação dos agentes escolares. Para que se obtenha um PPP é imprescindível a participação de todos os

segmentos. Conscientizá-los da necessidade e importância da participação de todos na construção do PPP é de responsabilidade não só exclusiva do gestor, mas de todos que buscam por uma educação de qualidade.

De acordo com Freitas (2005), quando se busca construir uma sociedade democrática e cidadã, é imprescindível que a escola discuta e elabore seu projeto; assim, é impossível conceber uma elaboração que não tenha passado por seu coletivo, envolvendo a participação de todos os sujeitos.

O PPP é o instrumento organizacional de expressão da vontade coletiva da comunidade escolar, documento que dá sentido útil à participação e à incorporação da autonomia na escola. Sua construção requer uma real participação de toda a comunidade escolar; dando liberdade para exposição de novas ideias e alternativas, debatendo diferentes pontos de vista e intervendo no processo educacional, exigindo-se o poder de decidir, porque só decidindo se alcança a autonomia.

O Projeto Político Pedagógico é o documento impulsionador da transformação no ambiente escolar, e sua efetivação real depende da participação de todos. O engajamento de todos os segmentos para transformar a escola em uma escola de qualidade depende de seu projeto político e a construção deste precisa acontecer através de debates, de diálogos e momentos de reflexão, de cooperação, compartilhamento de saberes, reuniões e assembleias escolares. Estes momentos de participação são a chave para um futuro melhor para a nossa educação.

A construção de um PPP inclusivo, transformador e humano é importante para se efetivar uma gestão democrática. Sendo necessário promover a ruptura com culturas e tradições excludentes. Isso implica mobilizar a comunidade escolar para que a gestão do processo de desenvolvimento se faça de forma não preconceituosa, solidária, compartilhada e incluyente.

O PPP deve ser objeto de avaliação contínua para permitir o atendimento de situações inesperadas, fomentando a correção de desvios e ajustes das atividades planejadas. Os momentos de avaliação podem ocorrer de forma bimestral, trimestral, semestral ou anual, com participação de toda a comunidade escolar. Villas Boas (1988, p.180) ressalta que:

Falar de projeto político-pedagógico implica em falar de avaliação, por ser esta a categoria do trabalho escolar que o inicia, o mantém no andamento desejável, por meio de contínuas revisões de percurso, e por oferecer elementos para a análise do produto final.

A elaboração e implantação de projetos no currículo da escola, sejam de caráter inovador, cultural, artístico, esportivo, ambiental ou de suporte pedagógico, certificam uma identidade própria à unidade de ensino. Para se construir um PPP deve-se levar em conta o conhecimento de cada pessoa, em que a coparticipação se trata de um esforço conjunto para se produzir decisões e ações que conduzirão a escola, respeitando seu contexto e sua realidade.

2.7 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A avaliação institucional é um instrumento de acompanhamento capaz de direcionar projetos e ações, auxiliando na construção de uma escola mais democrática e participativa. E para tanto, é preciso buscar métodos de avaliação que fomentem o debate coletivo e a atribuição de valor com base na negociação entre os diferentes, que visem à melhoria da qualidade do ensino, levando a escola a uma reflexão sobre o próprio nível de conhecimento e da situação que nela é vivenciada.

Segundo Belloni (2003) é necessário que a avaliação institucional possa ser colocada a serviço da educação e para isto se faz necessário que se saiba construir estratégias apropriadas de avaliação. Para tanto, o processo de avaliação precisa ser formativo, sem se preocupar com punições ou com premiações.

O ato de avaliar o desenvolvimento de seu processo administrativo e pedagógico se torna necessário para se garantir um padrão de qualidade da aprendizagem por meio dos serviços prestados. Mas nem sempre é fácil avaliar, sendo necessário que no processo de avaliação, seja esclarecido o referencial usado na parametrização, pois os indicadores concisos são fundamentais para chegar a uma boa avaliação.

A autoavaliação institucional, conforme descreve Betini (2008), constitui-se de um olhar da escola para dentro da própria escola, com o objetivo de provocar mudanças em busca de melhorias na totalidade de suas ações educacionais e de administração, considerando o seu papel social no contexto político e econômico que está inserida.

Uma boa autoavaliação institucional deve abordar algumas dimensões: A avaliação do corpo docente e discente; avaliação do projeto pedagógico em curso; condições de acesso, permanência e sucesso na escola; resultados, que engloba a capacidade dos concluintes,

qualidade do aprendizado e análise comparativa; atividades práticas; recursos humanos e desempenho técnico-administrativo; avaliação da infraestrutura; formação dos profissionais da educação e a avaliação da gestão escolar.

Esse processo deve surgir, primeiramente, dentro da escola, olhando para si e buscando por um padrão de qualidade mais elevado, tornando-se necessário mover um processo interno de sensibilização da comunidade escolar, de forma transparente, em que todos os segmentos sejam conscientizados da importância da atividade desenvolvida e das transformações que ela pode induzir.

Uma grande dificuldade encontrada nas instituições educacionais é de se conseguir um diálogo entre os segmentos da comunidade escolar, em que seja evidenciado estatisticamente, se possível, parâmetros que permitam construir um diagnóstico da realidade educacional, e com isto, sustentar um processo mais qualificado da avaliação da escola e possíveis tomadas de decisões.

2.8 PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

A participação da família na vida escolar dos alunos contribui para uma melhor aprendizagem, assim, a escola precisa fazer uma intervenção em seu próprio contexto, de forma a buscar meios em que a família possa efetivamente se tornar participante da vida escolar de seus filhos, inserindo ações voltadas para o envolvimento das famílias nas atividades escolares, promovendo reuniões com pais, alunos e equipe escolar. Somente participando é que poderão analisar os resultados e perceberem a importância da sua participação no cotidiano escolar do aluno. Por isso, estreitar essa distância precisa ser o objetivo de pais, educadores, educandos e direção. Lembrando que todas as formas de contatos entre escola e família são válidas para diminuir essa lacuna do universo escolar.

A participação dos pais na vida da escola tem sido observada em pesquisas, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola. (LÜCK, 2010, p.86).

Segundo Libâneo (2004) a presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do

conselho de escola, da associação de pais e mestre (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados.

Portanto educadores, equipe técnico-pedagógica, educandos, funcionários, comunidade, pais e direção são sujeitos integrantes da gestão democrática, colaboradores da construção e formação do ambiente escolar, corresponsáveis pelo desenvolvimento/aperfeiçoamento da educação. Essa transformação exige o “reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo” (LÜCK, 2000, p.16).

Em acordo com o que apresentam Maia e Bogoni (2008), a escola se constitui como um ambiente que propicia diversas situações de aprendizagem e, neste aspecto, o envolvimento dos pais e professores é primordial para que a escola entenda e tenha retorno de como estes a veem, ouvindo sugestões, da mesma forma que a escola apresenta sua função pedagógica para fora dos muros. Recebendo influências externas, a escola se mostra capaz de apresentar, internamente, as formas de educar, que se destinam às crianças, adolescentes e jovens com um atendimento democrático. Assim, as situações educacionais se mostram como um processo de aprendizagem de mão dupla.

Funcionários desmotivados e marginalizados tendem a sentir insatisfação, mas quando inseridos em uma gestão democrática e participativa, trabalham satisfeitos. A integração da comunidade escolar com a gestão democrática participativa é fundamental, e essa junção contribuirá para o surgimento de parcerias e de resultados positivos para a educação.

A relação entre família e gestão escolar tem perdido espaço, criou-se uma lacuna, gerando com isto alguns conflitos pedagógicos, dificultando o processo de ensino e de aprendizagem e a efetivação da democracia no contexto escolar. A participação da família é fundamental para o aprendizado dos alunos e sua ausência pode gerar problemas difíceis de serem sanados somente pela escola.

Acrescenta-se que, atualmente, a implementação da gestão escolar participativa democrática se mostra como um desafio à sociedade, conforme exposto por Lück (2009b), uma vez que a escola se apresenta como local, em que se deve formar cidadãos, com capacidade de enfrentarem desafios e estarem aptos a superação de dificuldades, por outro lado ocorre a exigência deste novo tipo de gestão, por se apresentar como forma de participação da comunidade.

O processo democrático e descentralizador da gestão escolar participativa busca por

igualdade, equidade, mobilização e comprometimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar, de forma a superar as dificuldades no processo educacional e torná-los cidadãos responsáveis e coautores da vida escolar. A gestão participativa só acontecerá com o envolvimento da comunidade escolar e a compreensão de sua identidade dentro do contexto escolar.

O desenvolvimento da democratização escolar é um processo de mobilização da comunidade escolar para a implementação de mudanças que elevam as oportunidades e a qualidade da educação, tendo como base a participação da sociedade no processo. Com a participação da comunidade escolar será mais fácil detectar e solucionar problemas que cercam o ambiente educacional. Apenas através dessa conjugação de esforços que se concretiza na cooperação conjunta é que a comunidade escolar passará ter um papel mais ativo nos processos de planejamento e decisórios, assumindo responsabilidades da gestão pública, seja por meio dos mecanismos de participação ou pela participação direta.

Os processos que envolvem a formação de cidadãos envolvem a construção de uma gestão democrática de forma coletiva e permanentemente, em face de se alcançar a efetivação das ações de participação nos sistemas de ensino. Diante desta condição, a gestão deve ser pautada por canais diversos de participação, descentralização de poder e locais de construção efetiva do exercício da cidadania.

Os canais de participação devem envolver momentos de discussão com objetivo de reflexão acerca dos mais diversos aspectos sociais, entre estes, os conceitos que se entendem acerca da autonomia, cidadania, democracia e gestão escolar, enfocando os aspectos que podem ser vistos como desafiadores, bem como aqueles que podem ser entendidos como motivadores para que se busque a melhora na qualidade da educação para todos.

Este tipo de perspectiva que envolve a visão de uma educação como direito de todos e dever do estado, que preconiza a Constituição Federal (BRASIL, 1988), por meio do artigo 205, envolve a importância do exercício amplo da cidadania, sendo o ambiente escolar propício para que ocorra a colaboração da sociedade, em face de alcançar o desenvolvimento pleno da pessoa, e espaço de preparo para que esta possa se manifestar em busca de alcançar uma educação que forme, além de informar, visto que a escola sozinha não é capaz de atingir tal objetivo, mas o faz com apoio e acompanhamento de todos os segmentos que dela participam, como pais, professores, sociedade e demais colaboradores. Nesse aspecto, a participação envolve a valorização da comunidade em busca de formar o cidadão apto a se utilizar dos seus direitos, mas que saiba também os seus deveres, atestando o interesse da

escola pelo público atendido.

Segundo Godotti (1992) a participação é um pressuposto da própria aprendizagem. Mas, formar para a participação é, também, formar para a cidadania, isto é, formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país. E de certo podemos afirmar que sem participação não existe democracia.

2.8.1 Sensibilização à participação

Lück (2006) enfatiza a importância da participação em uma gestão democrática, visto que a gestão democrática exige participação, uma vez que democracia e participação são dois termos inseparáveis, pois um conceito remete ao outro. E Veiga (2006) nos fala da importância da sensibilização, sendo esta, a melhor forma de contar com o envolvimento e a participação de todos, efetuada através da reflexão sobre determinados princípios como a igualdade, a qualidade, a liberdade, a gestão democrática e a valorização do magistério.

A sensibilização deve dirigir-se a todos os integrantes da escola: direção, servidores da carreira assistência, pessoal do setor administrativo, da secretaria escolar, professores, pais de alunos, e também a comunidade na qual está inserida a escola, ou seja, todos devem ser incluídos nesse processo. Tal sensibilização pode se dar por meio de palestras, contar com uma boa divulgação dos eventos, mesmo que seja com a confecção de cartazes, bilhetes, cartas ou divulgação boca a boca. Podendo também utilizar-se de meios tecnológicos, como redes sociais, blogs. E especialmente com projetos pedagógicos escolares que promovam a integração, visto que são ótimas formas de sensibilização e inclusão social.

Mobilizar a comunidade escolar à participação democrática não é tarefa fácil, mas devemos ver a participação como um novo hábito a ser desenvolvido. Portanto cabe à escola comover a comunidade da necessidade de adquirir esse novo hábito e transformar o contexto escolar na prática, conversando com as pessoas ou grupos influentes da comunidade sobre a importância da participação democrática escolar. De acordo as dicas formuladas pela Equipe de Mobilização Social pela Educação do Ministério da Educação (MEC), em página eletrônica, umas das melhores formas de buscar por essa sonhada participação pode ocorrer através de contatos feitos com as lideranças do bairro e na comunidade, como outros líderes religiosos e outros de grande influência. Dialogando com as lideranças de forma a tornarem-se os grandes mobilizadores.

A escola precisa tomar a iniciativa para fortalecer e aproximar a família, seja por meio de palestras que possuam em seu conteúdo informações interessantes tanto para os pais como para os filhos, ou atividades que demonstrem aos pais o que os estudantes realizam na escola. Uma simples entrega de boletins pode ser uma atividade de integração visando não apenas o acompanhamento do progresso do aluno, mas o envolvimento da família em atividades de construção de valores em família. Conforme Romão (1997, p. 67):

Os caminhos para implantação de uma gestão democrática e participativa necessitam, não só dos convites aos participantes do processo, mas, sim da geração de condições para que os mesmos se insiram no processo.

A participação da comunidade escolar adquire peso fundamental em contraposição a uma gestão centralizada, em que os mecanismos de participação atuam em conjunto com a comunidade, observando as trocas de ideias e informações. Pois a democratização da educação implica na ruptura de uma gestão centralizadora e no estabelecimento de uma gestão colegiada, onde os planejamentos e decisões surjam das discussões coletivas e democráticas, em que todos os segmentos da escola estejam envolvidos e ativos no processo democrático participativo.

Dessa forma, o envolvimento de cada sujeito com a educação de qualidade e a participação com a gestão democrática, para que o ensino seja feito por meio de foco em qualidade e em atendimento as reais necessidades de formação, se mostra como imprescindível a nova sociedade. A participação da comunidade escolar é algo que ocorre de forma complexa, portanto, precisa ser bem delineada para que surta os efeitos desejados.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é caracterizado por uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Em que se procurou analisar quais são os meios facilitadores, ou não, da participação da comunidade escolar, verificando quais e como atuam os mecanismos e espaços de diálogo e de democracia participativa. Compreendendo-se, assim, o grau de participação da comunidade escolar na gestão democrática e sua efetivação ou não no ambiente escolar.

Com relação à abordagem qualitativa, Richardson (1999) diz que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Araújo e Borba (2004) realçam que pesquisa de natureza qualitativa deve ter por trás uma visão de conhecimento que esteja em harmonia com procedimentos como entrevistas, análises de vídeos, interpretações e etc.

Portanto, a pesquisa procurou respostas para uma autêntica efetivação da construção de uma escola democrática, revelando quais são os fatores determinantes para a concretização da democracia no ambiente educacional, analisando a existência de uma construção participativa de qualidade na gestão escolar.

3.1 CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma escola pública pertencente ao quadro da Secretaria de Educação do Distrito Federal, na qual atende cerca de mais de 1500 (mil e quinhentos) alunos. A Instituição Educacional possui Conselho Escolar eleito no ano de 2013, e Associação de Pais e Mestres – APM. A equipe gestora também foi eleita no ano de 2013, conforme Lei 4.751/2012 (Lei da Gestão Democrática no Distrito Federal).

A escola possui 52 (cinquenta e dois) professores efetivos da carreira magistério, 31 (trinta e um) professores sob o regime de contrato temporário, 17 servidores da carreira assistência à educação, além de 18 funcionários terceirizados, sendo 04 (quatro) do serviço de

vigilância, 10 (dez) do serviço de conservação e limpeza e 04 (quatro) merendeiras. Somando em total de 118 (cento e dezoito) servidores.

A escola funciona nos 03 (três) turnos, atendendo 03 (três) modalidades: Ensino Fundamental – Anos Finais, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos – EJA.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, após assinatura em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) conforme apêndice A, foram distribuídos 25 (vinte e cinco) questionários para cada um dos segmentos (carreira magistério, carreira assistência e servidores terceirizados, pais e alunos) totalizando em 100 (cem) questionários, contendo perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha. Marconi e Lakatos (2003) descrevem o questionário como sendo um instrumento de coleta de dados, composto por uma série sistemática de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Durante o processo de pesquisa em campo, ocorreu na escola uma reunião com a comunidade escolar, dia letivo temático, momento importante para realizar observações a respeito da participação da comunidade escolar. E de acordo com Marconi e Lakatos (2003), a técnica da observação trata-se de coleta de dados para conseguir informações, em que se utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, não consistindo apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

Foram realizadas entrevistas com a equipe gestora e com o Conselho Escolar. As entrevistas de acordo Bauer e Gaskell (2002), permitem a compreensão minuciosa das motivações, atitudes, valores, e crenças dos sujeitos pesquisados. Não foi possível fazer entrevistas com o Grêmio Escolar e a APM, pois até o mês de maio deste ano a única representação dos alunos consistia no Conselho Escolar e a APM estava em fase de escolha de novos membros, pois muitos dos membros já não possuíam vínculo com a escola.

Após recolhimento dos questionários e realização das entrevistas citadas, iniciou-se a etapa de análise/interpretação dos dados obtidos a fim de se responder o proposto neste trabalho.

4 RESULTADO DA PESQUISA

Um estudo de caso requer uma análise dos dados obtidos. Assim, foi realizada uma análise exploratória e interpretativa, em que os dados foram organizados a partir de informações em comum. Então, após os dados serem organizados, foram comprimidos e dispostos de forma a permitir extrair conclusões, observando sempre a qualidade e veracidade das informações.

Apesar de os resultados terem sido obtidos a partir de entrevistas, respostas a questionários e participação em reunião de Assembleia Escolar, que ocorreram na própria escola em análise, eles procuram refletir a verdadeira realidade da escola pesquisada. Com isso, é compreendido que o aprofundamento dessas questões deve ser dado em um estudo futuro mais rigoroso, elaborado se possível de forma coletiva, dada a extensão do assunto.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após ser desmarcada duas vezes a entrevista com a equipe gestora, por compromisso em agenda, a entrevista ocorreu com 03 (três) membros da equipe gestora: a diretora, o vice-diretor e o supervisor pedagógico. A diretora informou que estava na equipe diretiva desde 2008, quando foi vice-diretora, contou como encontrou a escola e das dificuldades enfrentadas:

A escola não possuía nenhum documento, ou qualquer orçamento, acho que pode ser por que não chegava dinheiro, hoje controlar verbas e gastos ainda não é fácil, mas já conseguimos um grande avanço em relação ao caos em que a escola se encontrava. (Q.D)

O vice-diretor informou que era seu primeiro ano em que participava da equipe gestora, está na escola desde 2013, e no ano anterior atuou como coordenador. O supervisor também já fez parte da equipe gestora e está na escola desde 2006. Cabe salientar que é a segunda vez que a gestora foi eleita, conforme eleições democráticas do Distrito Federal. E segundo Silva (2007) a escolha do gestor escolar por eleições livres e diretas representa uma forma democrática e participativa.

A equipe gestora considera que realiza uma gestão democrática nesta escola, uma vez que de acordo com eles sempre ocorrem reuniões, e antes de tomar as decisões procuram

ouvir os demais servidores, informando que a escola está aberta para a comunidade escolar. Mas infelizmente poucos segmentos são participantes na gestão escolar, entre o segmento mais participativo estão os professores.

De acordo com as entrevistas e questionários ficou entendido que O Projeto Político Pedagógico da escola e o Regimento Interno foram construídos com a participação dos segmentos carreira magistério e carreira assistência à educação. Os pais e os alunos não participaram. O que foge do conceito de Lück et.al (2005) sobre gestão participativa, em que esta envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na melhoria do processo pedagógico.

E isso se confirma na Assembleia Escolar, da qual participei, a mesma ocorreu durante o dia e a noite, foram entregues bilhetes convocando alunos e pais, documento em anexo, mas apenas apareceram 2 (duas) mães no turno diurno, uma era integrante da APM e a outra do Conselho Escolar. A noite não havia nenhum pai/responsável. Os alunos não compareceram em nenhum turno. Em início de reunião a diretora mostrou-se bastante abalada com a falta desses dois segmentos:

É muito triste termos apenas dois pais presentes aqui hoje, pois para realmente termos uma gestão democrática participativa, pais e alunos, segmentos tão importantes não poderiam jamais serem tão escassos como hoje, mas não posso culpá-los, pois sinto que nós que estamos errando em algum ponto, eu ainda não descobri onde, e somente eles para afirmarem como poderiam estar mais presentes, mas para que isso mude eles precisam ter voz, ter participação na construção da educação em nossa escola. E um dia espero que, em nossas reuniões, os pais sejam grandes cooperadores na efetivação da gestão democrática participativa em nossa Instituição. (Q.D)

Tal fala mostra a disposição e vontade da equipe diretiva em fazer uma gestão participativa, pois o gestor também precisa da ajuda da comunidade escolar para ultrapassar os obstáculos que impedem de se construir uma gestão democrática participativa na escola.

Em entrevista, a direção informa que repassa aos segmentos escolares assuntos referentes às condições financeiras da escola, porém, não há exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. A diretora informou que possui pastas com todo orçamento disponível para consulta em sua sala, e que sempre está de portas abertas para atender solicitações de controle de recursos públicos. Comunica que há transparência e controle interno dos recursos públicos, uma vez que está em dia com a prestação de contas. Mas o fato da direção não expor as condições financeiras da escola, 73% dos que responderam o questionário, informaram não haver exposição dos gastos. Os mesmos não realizam o controle interno dos gastos públicos da escola.

Borges (2008) diz que as prestações de contas dos recursos financeiros obtidos pela escola, os estatutos dos órgãos colegiados existentes, o Projeto Político Pedagógico, o Regimento Escolar e tantos outros documentos relevantes devem, rotineiramente, ser divulgados, ter a leitura recomendada e, sem impedimentos, estar à disposição, ao alcance de toda a comunidade escolar.

Quanto ao Conselho Escolar a participação deste nas decisões de gestão escolar é efetiva. O Conselho e a Direção afirmam se reunirem e juntos tomam decisões, mas essas reuniões não ocorrem regularmente. A direção afirma que tomam as decisões sempre com o apoio do Conselho Escolar, onde há representantes de todos os segmentos, declara também que sempre busca envolver a comunidade escolar, mas, a falta de tempo e espaço dificulta essas aberturas à participação da comunidade.

A equipe afirmou não ter dificuldades de relacionamento com a comunidade. Apesar de que foi verificado que poucos pais vão à escola, e quando o vão, normalmente é para pegar notas, boletins escolares ou cuidar de assuntos referentes à disciplina dos alunos, conforme dados obtidos de questionários, onde os pais informam que não são convidados a participarem da gestão escolar, e 76% dos pais informam que se há oportunidades de envolvimento dos pais na gestão escolar estas não são divulgadas.

Sobre esse envolvimento e a falta de divulgação, em geral 78% responderam que se há oportunidades de envolvimento, para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola, estas não são divulgadas. Um número bastante negativo, quando se deseja construir uma gestão democrática participativa.

A direção informou que ocorrem reuniões com a Assembleia Geral, Conselho Escolar e direção, mas o número de participantes sempre é pequena, além do que, dos presentes, poucos são os realmente participantes. Acreditam que os mecanismos de participação, como o Conselho Escolar, APM e Assembleia Escolar ajudam a fazer uma gestão democrática, assim como creem que os mecanismos de participação representam cada segmento.

A equipe diretiva considera bom o seu relacionamento com cada segmento escolar e os mecanismos de participação, afirma que gostaria que os pais fossem mais presentes e participativos. Já na opinião dos pais 76% informam que a gestão escolar não busca envolvê-los, ou não são divulgados meios de participação. Sobre isso, Mandelert (2005, p. 34) após citar autores que partem da premissa da necessidade de proximidade da escola e família, informa que “o que estas pesquisas assinalam no panorama brasileiro, no entanto, é o

distanciamento existente entre a família e a escola, resultando em um jogo em que tanto a escola como as famílias mutuamente se acusam por este distanciamento e pelas possíveis repercussões de insucessos dos alunos”

Quando perguntado sobre as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva da comunidade escolar obtive respostas diversas, que vão desde: não há obstáculos a um rol de dificuldades. Entre estas cabe destacar o fator “falta de tempo” que foi respondido em 68% dos questionários, seguindo atrás com 55%, o fator da comunicação deficitária. Sobre a comunicação deficitária, um representante do Conselho Escolar disse que a comunicação é péssima em toda a Secretaria de Educação do Distrito Federal, uma vez que os documentos chegam com prazos em cima do tempo, motivo de que muitas deliberações são feitas numa urgência que não há tempo de se consultar a comunidade.

É solicitado decisões e respostas num pequeno prazo, não dá pra nos reunir como deveria ser. Os assuntos acabam não sendo discutidos, apenas decididos sem nenhuma reflexão. (MJS)

Muitas das decisões ocorrem no campo pedagógico, ou seja, nas coordenações, e quanto aos obstáculos 45% dos professores informaram que as reuniões são demoradas e pouco objetivas e isso atrapalha a participação, uma vez que muito se fala e pouco se ouve. O que nos faz retornar a fala de Gadotti (1992, p.51), em que diz que “... na nossa tradição política a participação se tornou instrumento de manipulação em fastidiosas e intermináveis reuniões ou assembleias em que, muitas vezes, a única decisão consiste em marcar uma próxima reunião”

De acordo com os questionários e entrevista com o Conselho Escolar, percebe-se que o segmento carreira assistência possuem bons representantes, pessoas participativas que se reúnem com os demais servidores para levar algumas demandas à direção e informá-los de algumas decisões. Já o segmento alunos e pais 92% não sabem quem são seus representantes, e não se reúnem com o Conselho Escolar ou outro meio. E no caso do segmento carreira magistério, os professores estão mais focados no campo pedagógico, não há reuniões entre eles, uma vez que também, só possuem uma professora representando o segmento.

Apenas 32% responderam que sabiam quem eram seus representantes do Conselho Escolar e acreditavam ser bem representados. Dos que não conheciam seus representantes, 68% informaram, que mesmo sem conhecer, acreditam ser bem representados. A autora Urbinati (2006) trás uma visão da democracia representativa como uma alternativa de participação, que consegue ativar a uma variedade de formas de controle e supervisão dos

cidadãos.

Do segmento carreira magistério, 11% dos professores informaram não ter participado da eleição para gestores e Conselho Escolar no ano anterior, pois não pertenciam ao quadro da escola. A rotatividade dos professores é uma questão que precisa ser trabalhada, uma vez que diversos projetos também são prejudicados com essa rotatividade, o que atrapalha a construção do PPP, já que muitas vezes os novos integrantes demoram um certo período para se familiarizarem com a nova escola e tornarem-se então participativos.

Muitos pais informaram não ter tempo para participarem de uma gestão democrática, 45% dos pais, responderam em seus questionários que o horário das reuniões é incompatível com o tempo disponível dos mesmos, pois estas ocorrem normalmente no horário em que estão trabalhando. Assim como também os segmentos das carreiras magistério e assistência se expressaram em 45% e 55%, respectivamente, informando incompatibilidade de horário com as reuniões, que muitas vezes ocorrem em horário que estão executando suas tarefas sem a possibilidade de participação. Em relação a falta de tempo, Paro (2001) faz considerações em que a não participação é um fator que está relacionado à inflexibilidade dos horários que as reuniões são marcadas, em sua maioria, no mesmo horário de trabalho dos pais ou responsáveis.

Verificou-se que momentos de avaliação ocorrem apenas com o segmento da carreira magistério, o que inviabiliza uma real construção do PDE, assim como do PPP, o que vai contra o processo de democratização das escolas públicas. Silva (2002) fala ser fundamental o envolvimento de todos os participantes do cotidiano escolar nessa nova modalidade de administração escolar, uma vez que todos, possuem habilidades, conhecimentos e ideias a contribuir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa, foi considerado o envolvimento dos diferentes sujeitos do processo educativo, o reconhecimento de seus saberes e a reafirmação da cultura escolar. Sendo norteada pelo princípio da gestão democrática do ensino, em que diversos aspectos necessitam ser estudados e trabalhados constantemente para se implantar uma gestão pública democrática e participativa, buscando ações capazes de promover a integração da comunidade e a escola.

Diante da análise dos resultados compreende-se que os mecanismos de participação possuem dificuldade para a implementação de um modelo estratégico e participativo na construção e efetivação de uma gestão democrática, que fomente a descentralização e reafirme a autonomia das instituições de ensino como meio de obtenção de um ensino de qualidade, necessitando da adoção de instrumentos que contemplem novas práticas de gestão na escola.

A participação na escola ocorre frequentemente por representatividade, uma vez que há poucos momentos e espaços para discussão com a comunidade escolar das propostas educacionais. A representatividade viabiliza essa participação, mas nota-se que há a necessidade de que cada segmento se reúna com seus pares para discussões e repasses de decisões, uma vez que se verificou que os órgãos colegiados poderiam ser além de representativos, um espaço de participação.

Foi ressaltado o fator falta de tempo para consulta ou repasse das decisões. Paro (2001) além de elucidar este problema, também apresenta alternativas de como a escola pode oferecer horários e dias viáveis de reuniões, possibilitando aos pais/responsáveis que não puderem comparecer em um estipulado horário, tenham a opção e flexibilidade de comparecer em outro, e assim, sendo exequível sua participação.

A pesquisa mostrou outros dados interessantes, tais como o fato das pessoas não conhecerem seus representantes, porém creem que estão sendo bem representadas. Os questionários dos alunos mostrou a necessidade de se implantar na escola espaços e programas para o envolvimento democrático dos estudantes. A única representação que possuem é o Conselho Escolar, no qual há apenas 02 (dois) representantes para cerca de mais de 1500 (mil e quinhentos) alunos. Diante dessa realidade, verifica-se a necessidade de implantação de um grêmio estudantil para que os alunos possam ser coautores em seu

processo educativo, assim, exercendo, desde já, a cidadania.

Conforme analisado a escola funciona nos 03 (três) turnos, atendendo 03 (três) modalidades: Ensino Fundamental – Anos Finais, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos – EJA. O que dificulta os trabalhos pedagógicos e até mesmo administrativos, uma vez que exige-se certa particularidade por causa do público atendido. Até mesmo cardápios de lanche são diferenciados e o calendário da EJA é outro em relação aos demais. Isso exige da equipe gestora e coordenadores uma atenção a mais, pois em todos os aspectos se deverá levar em conta essa diferenciação de público atendido, mas sempre buscando meios para a ampliação da participação de todos os segmentos.

Diversos aspectos necessitam ser estudados e trabalhados, constantemente, para implantação de uma gestão pública democrática e participativa, buscando ações capazes de promover a integração e participação da comunidade escolar. A falta de interesse e desmotivação não alcançou um número significativo na pesquisa, porém não podemos deixar de ressaltar a desmotivação como um dos fatores da não participação à gestão democrática. E tal mal precisa de soluções e foi colocado da seguinte forma por um professor:

Precisamos ser motivados, direção e coordenação devem fazer esse papel, pois como o professor está mais ligado na sala de aula não se atenta para certas questões, que muitas vezes poderiam facilitar o trabalho de todos.
(ASS)

Conforme relatado por Gadotti e Romão (2002, p.48) “...para facilitar a participação é preciso oferecer todas as condições. Costuma-se convocar a população para participar em horários inadequados, em locais desconfortáveis ou de difícil acesso etc., sem nenhum cuidado prévio. A população precisa sentir-se respeitada, ter prazer reconhecer a importância do exercício de seus direitos e em participar”.

Cabe ao gestor ser o intermediador de conflitos e motivador de sua equipe, mas isso não tira a responsabilidade de que cada um em prol de uma educação de qualidade, em que a participação é fundamental para se obter uma escola em que todos alunos possam se transformar em cidadãos ativos e participantes da sociedade.

Assim, conclui-se que os mecanismos de participação de representatividade como o Conselho Escolar, a APM, Grêmios Estudantis, entre outros, possuem um papel fundamental para a efetivação da democracia participativa na escola. Porém, existem alguns obstáculos para desempenharem o papel conforme o desejável, principalmente, há a necessidade desses mecanismos se reunirem com uma frequência significativa, e transformarem-se também em

espaço de participação, ouvindo a comunidade escolar e principalmente seus pares.

A precisão de implantação de um grêmio estudantil e de se realizarem Conselho de Classe participativo são fatores imprescindíveis para termos alunos mais atuantes além de envolvê-los no processo de gestão democrática, havendo também a necessidade de se trazer os pais para o processo educativo escolar do filho.

Cabe ressaltar quanto ao levantamento de incompatibilidade de horário, que a escola em questão funciona nos 03 (três) turnos, sendo necessário que se obtenha um horário propício para que ocorram esses momentos de construção coletiva, pois há a premência de que o número de participantes amplifique-se.

Adotar momentos de avaliação é essencial para se construir uma escola de qualidade, e para tal ação é necessário a participação não só de um segmento como vem ocorrendo na escola, mas de toda a comunidade, pois todos possuem capacidade de contribuição. Tal processo além de integrar a comunidade escolar, é uma ferramenta de ajustes, inovações, planejamentos e decisões, em que estas devem ser baseadas em ações passadas tão necessárias para a construção do processo educativo. Como afirma Betini (2008) ao dizer que a avaliação institucional é uma possibilidade na busca da qualidade social da educação.

Realizar uma gestão democrática participativa requer também que haja transparência, e o fator da transparência de gestão foi observado na pesquisa, assim como o fator publicidade, pois conforme as legislações federais, tais princípios são fundamentais na gestão pública. O que demanda da equipe gestora o repasse de informações quanto a suas receitas e gastos, seja através de uma planilha entendível por todos e fixada em local visível, como um mural, além também da opção da criação de um jornal escolar e publicação em blog da escola, o que facilitaria a comunicação e troca de informações.

Os mecanismos participativos atuantes na escola possuem certa eficiência, e o que mais favorece a construção de uma gestão democrática participativa é sem dúvida a atuação da equipe gestora aberta a novas ideias, uma vez que a mesma é a responsável por criar oportunidades e momentos de reflexão e construção coletiva, sem se desfazer dos mecanismos de participação, pois estes devem atuar conjuntamente em prol de uma democratização do ambiente escolar.

A partir da estrutura apresentada na presente monografia, com base principalmente nos resultados analisados, espero que este estudo venha a ser utilizado como fonte de pesquisa para estudos posteriores, em que além dos mecanismos de participação, possa ser analisado o

fator das relações humanas no ambiente escolar e suas vicissitudes ou sucessos no contexto de participação democrática escolar, visando cada vez mais a melhoria da qualidade de nossas escolas públicas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rosamaria Calaes de. **A gestão da escola**. Coleção escola em ação. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ANTUNES, A. “**Aceita um conselho? – como organizar o Colegiado Escolar**”, in: Guia da Escola Cidadã, vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002.
- ARAÚJO, J. L.; BORBA, M. C. **Construindo Pesquisas Coletivamente em Educação Matemática**. In: BORBA, M. C.; ARAÚJO, J. L. (Org.) Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática, Belo Horizonte: Autêntica, 2004.
- ARAÚJO, Ulisses Ferreira de. **Assembleia escolar: um caminho para a resolução de conflitos**. São Paulo: Moderna, 2004.
- BARROSO, João. **Para o Desenvolvimento de Uma Cultura de Participação na Escola**. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1995.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELLONI, I.; BELLONI, J. **Questões e propostas para uma avaliação institucional formativa**. In: FREITAS, L. C. (Org.). Avaliação de escolas e universidades. Campinas, SP: Komedi, 2003.
- BETINI, G. A. **Avaliação institucional em escolas públicas de ensino fundamental de Campinas**. 2008. 349 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2008.
- BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- BORGES, Benedito. **Gestão democrática da escola pública : perguntas e respostas**. Maringá: Edição do autor, 2008. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/972-2.pdf>. Acesso em: 07 de jun. 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acessível em: 10 dez. 2013.
- _____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei N. 9.394/96. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acessível em: 10 dez. 2013.
- _____. Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei N. 101/00. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acessível em: 07 mai. 2013.
- _____. Lei do Plano Nacional de Educação – Lei N. 10.172/01. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acessível em: 10 dez. 2013.

_____. Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7398.htm. Acessível em: 10 dez. 2013.

_____. Ministério da Educação – MEC. Brasília, DF. Manual do PDE Interativo. Disponível em: http://pdeescola.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdeinterativo_manual_junho2012.pdf. Acessível em 02 fev. 2014.

_____. Ministério da Educação – MEC. Brasília, DF. Mobilização Social pela Educação. Disponível em: <http://mse.mec.gov.br/index.php/dicas-para-mobilizar>. Acessível em 02 fev. 2014.

CORTELLA, Mário Sérgio. **A Escola e o Conhecimento**: fundamentos epistemológicos e políticos. 9 ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2005.

CURY, C. R. J. **O direito à educação um campo de atuação do gestor**. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

DALBEN, Ângela Imaculada Loureiro de Freitas. **Trabalho escolar e conselho de classe**. 3ª ed. Campinas-SP, Papirus, 1995.

DAVIS, Richard. **Politics Online**: Blogs, Chatrooms and Discussion Groups in American Democracy, Routledge, London and New York, 2005.

DISTRITO FEDERAL. Lei 4.751/2012 (Lei da Gestão Democrática no Distrito Federal). Disponível em: http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2012/02_Fevereiro/DODF%20N%C2%BA%20029%2008-02-2012/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20029.pdf. Acesso em 15 dez. 2013.

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. 10ª ed. Trad. de Lourenço Filho. São Paulo, Melhoramentos, 1975.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de. (Orgs.). **Escolas gerenciadas**: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate. Goiânia: Editora da UCG, 2004.

FREITAS, L. C. **Qualidade negociada**: avaliação e contra-regulação da escola pública. Educ. Soc. Campinas, vol. 26, n. 92, p. 911-933. 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87313714010> Acesso em 15 de fev. 2014.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

HABERMAS, J. **Soberania popular como procedimento**. Novos estudos Cebrap. São Paulo. n. 26, p. 100-113, março 1990.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. (orgs). **Autonomia da escola**; princípios e propostas. 5ªed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São

Paulo: Saraiva, 2003.

LAGARTO, José Reis. **Inovação, TIC e Sala de Aula**. In: CAVALHEIRI, Alceu; ENGEROFF, Sérgio Nicolau e SILVA, Jolair da Costa. As novas tecnologias e os desafios para uma educação humanizadora. 1. Ed. Santa Maria: Biblos, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola**: teoria e prática. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. et.al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática**. 2009a. Disponível em: <http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-hluck.pdf> Acesso em: 14/11/2013

_____. **A gestão participativa na escola**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão.

_____. **A gestão participativa na escola**. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo. 2009b

_____. **Em Aberto** / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília: O Instituto, 1981. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72. Acesso em 13/12/2013.

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores**. Em aberto, Brasília, v. 17, n.72, 11-33, fev. /jun.2000.

MANDELERT, Diana. **Pais na gestão da escola: mudam as relações?** A análise sociológica de uma instituição judaica – PUC-RJ. Disponível em: http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0310230_05_cap_02.pdf. Acesso em: 13 de fev. 2014.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática**. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

_____. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

QUEIROZ, Maria Ireide Andrade de. **O fracasso neoliberal na gestão escolar**. Artigo. Rede Municipal de Ensino de Manaus – AM. Revista ETD – Educação Temática Digital, v. 8.n. 2, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMÃO, José. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

SÁ, V. **A participação dos pais na escola pública portuguesa: uma abordagem sociológica e organizacional.** Braga, Portugal: IEP-Universidade do Minho, 2004.

SOUZA, A.R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.** Educação em Revista. Belo Horizonte. v.25, n.03, 2009.

SILVA, J. B. **A historical look on the school administration.** Educação em Revista, Marília, v. 8, n. 1, p. 21-34, 2007.

SILVA, Maria Geraldina de Aquino da. **Conselho Escolar: Estrutura da Gestão Democrática, mecanismo de ingerência na escola ou figura de retórica?** Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2002.

TOURAINE, Alain. **O que é a democracia?** Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

URBINATI, Nadia. **O que torna a representação democrática?** Lua Nova, São Paulo, 67: 191-228, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n67/a07n67.pdf> . Acesso em 12 de maio. 2014.

VEIGA, I. P. A., e RESENDE, L. M. G. de. **Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico.** 5.^a ed. Campinas, SP: Papirus, 2001, v.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político- pedagógico da escola: uma construção possível.** 22. ed. Campinas, SP: Papirus, 2006.

VILLAS BOAS, Benigna M de Freitas . **O projeto político-pedagógico e a avaliação.** In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves(Orgs). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas, Papirus, 1998.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado (a) participante:

Sou estudante do curso de Especialização em Gestão Escolar pela Universidade de Brasília em parceria com a Escola de Gestores, e estou realizando uma pesquisa sob supervisão, cujo objetivo é analisar quais são os meios facilitadores, ou não, da participação da comunidade escolar, verificando quais e como são os mecanismos e espaços de diálogo e de democracia participativa, compreendendo-se o grau de participação da comunidade escolar na gestão democrática e sua efetivação no ambiente escolar.

Sua participação poderá envolver uma entrevista, que será gravada, se assim você permitir, e que tem a duração aproximadamente de 40 minutos, ou apenas limitar-se-á em respostas a questionário específico.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Atenciosamente,

Nome e assinatura do (a) estudante

Local e data

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE B – Entrevista com a direção escolar

IDADE: () Anos SEXO: () Feminino () Masculino

1. Há quanto tempo atua nesta Instituição Educacional?() anos

2. Considera que realiza uma gestão democrática nesta escola? Que todos os segmentos são participantes na gestão escolar?

3. O Plano Político Pedagógico da escola e o Regimento Interno foram construídos com a participação de quais segmentos, como se deu essa participação?

4. Na última eleição para escolha do gestor escolar, vice-diretor e Conselho Escolar, quantas chapas estavam concorrendo e o que acredita ter levado sua equipe à direção escolar?

5. A direção repassa aos segmentos escolares assuntos referentes às condições financeiras da escola, como exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. Há transparência e controle interno dos recursos públicos?

6. Como se dá a participação do Conselho Escolar nas decisões de gestão escolar?

7. Como ocorre a participação da comunidade nas decisões da gestão escolar:

() Não participam dessas decisões, pois não possuem interesse.

() Não são ouvidos em nenhuma decisão.

() Não há convocação da comunidade para tratar de decisões referentes à gestão escolar

() Há convocações da comunidade, mas não se comprometem com esses assuntos, pois o número de participantes é muito pequeno.

() Somente são convidados à escola para tratar de assuntos referentes ao aprendizado e disciplina do(s) aluno(s).

() Participam das decisões e sempre todos os segmentos são ouvidos.

() Tomamos decisões sempre com o apoio do Conselho Escolar, onde temos representantes de todos os segmentos.

8. A direção cria oportunidades para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?

() Sim, a direção sempre busca envolver a comunidade escolar.

() Procuramos criar, mas a falta de tempo e espaço dificulta essas aberturas à participação da comunidade.

- () Sim, a direção sempre está aberta para ouvir todos os segmentos.
() Não, a direção nunca está disponível para ouvir os segmentos, acreditam que o Conselho Escolar já os representam.

9. Sobre as dificuldades de relacionamento da comunidade escolar com a direção:

- () Não há dificuldades
() Tempo disponível
() Localização
() Outros: _____

10. Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva da comunidade escolar?

11. Como você considera a atuação do Conselho Escolar, grêmio estudantil e a participação de cada segmento escolar nos assuntos da escola.

12. Você acredita realizar uma boa gestão escolar?

13. Há reuniões com comunidade, Conselho Escolar e direção das quais há um grande número de participantes? Se não, por quê?

14. Possui conhecimento das questões relevantes levadas ao Conselho Escolar, grêmio estudantil ou outra organização escolar? Acredita que esses mecanismos estão ajudando a fazer uma gestão democrática na Instituição de Ensino?

15. O que falta para que os mecanismos de participação possam realmente representar cada segmento?

16. Como se dá o relacionamento da direção com cada segmento escolar e os mecanismos de participação?

APÊNDICE C – Entrevista com o Conselho Escolar

1. O representante do Conselho Escolar que possui a menor idade é de quantos anos? E o que possui a maior idade?

2. Quantos são do sexo masculino e quantos são do sexo feminino?

3. Consideram que participam para a efetivação de uma gestão democrática nesta escola? Que todos os segmentos são participantes na gestão escolar

4. O plano político pedagógico da escola e o regimento interno foram construídos com a participação de quais segmentos, como se deu essa participação?

5. A direção repassa aos segmentos escolares assuntos referentes às condições financeiras da escola, tipo exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. Há transparência e controle interno referente aos gastos públicos.

6. Como se dá a participação do Conselho Escolar nas decisões de gestão escolar?

7. Como ocorre a participação da comunidade nas decisões da gestão escolar:

- ☐ Não participam dessas decisões, pois não possuem interesse.
- ☐ Não são ouvidos em nenhuma decisão.
- ☐ Não há convocação da comunidade para tratar de decisões referentes à gestão escolar
- ☐ Há convocações da comunidade, mas não se comprometem com esses assuntos, pois o número de participantes é muito pequeno.
- ☐ Somente são convidados à escola para tratar de assuntos referentes ao aprendizado e disciplina do(s) aluno(s).
- ☐ Participam das decisões e sempre todos os segmentos são ouvidos.
- ☐ A comunidade sempre procura o Conselho Escolar, onde temos representantes de todos os segmentos.

8. A Direção cria oportunidades para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?
() Sim, a Direção sempre busca envolver a comunidade escolar.
() Procura criar, mas a comunidade não é participante.
() Sim, a Direção sempre está aberta para ouvir todos os segmentos.
() Não, a Direção nunca está disponível para ouvir os segmentos, acreditam que o Conselho Escolar já os representam.

9. Sobre as dificuldades de relacionamento do Conselho Escolar com a direção:

() Não há dificuldades

() Tempo disponível

() Localização

() outros: _____

10. Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva do Conselho Escolar?

11. Como você considera sua atuação no Conselho Escolar e a participação de cada segmento escolar nos assuntos da escola.

12. Você acredita realizar uma boa atuação do segmento no qual representa?

13. Há reuniões com comunidade, Conselho Escolar e direção das quais há um grande número de participantes?

14. Possui conhecimento das questões relevantes levadas ao Conselho Escolar, grêmio estudantil ou outra organização escolar? Acredita que esses mecanismos estão ajudando a fazer uma gestão democrática na Instituição de Ensino?

15. O que acreditam que falta para que os mecanismos de participação possam realmente representar cada segmento?

16. Como se dá o relacionamento da direção com cada segmento escolar e os mecanismos de participação?

APÊNDICE D – Questionário para o segmento alunos

Idade: () anos Sexo: () Feminino () Masculino Série: _____

1. Há quanto tempo estuda nesta escola:

() 1 ano () 2 anos () 3 anos () 4 anos () mais de 4 anos

2. Como considera sua participação na gestão democrática escolar:

() Bastante atuante

() Atuante

() Pouco atuante

() Sem nenhuma atuação significativa

3. Você conhece o Plano Político Pedagógico (PPP) da escola?

() sim () não

Se **sim** você participou da construção do PPP? () sim () não

4. Você participou da última eleição para escolha do gestor escolar, vice-diretor e Conselho Escolar:

() sim () não

Se **não** participou das eleições de gestão democrática escolar, qual foi o motivo?

() Não me importo com isso

() Ocorreu em horário incompatível

() Esqueci-me de comparecer

() Não houve divulgação

() outros: _____

5. Chega ao conhecimento dos alunos assuntos referentes às condições financeiras da escola, exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. Há transparência na prestação de contas?

6. Você sabe que a escola possui um Conselho Escolar e grêmio estudantil?

() Sim e conheço os representantes de tais mecanismos

() Sim, mas não conheço os representantes de tais mecanismos

() Não.

7. Como se dá sua participação nas decisões da gestão escolar:

() Nunca participei dessas decisões, pois não me importo com esse assunto.

() Participo das reuniões do grêmio estudantil, onde os alunos são ouvidos e muitas questões são levadas à direção e ao Conselho Escolar, por isso me sinto participante.

() Os alunos não são ouvidos em nenhuma decisão.

() Não há convocação dos alunos para tratar de decisões referentes à gestão escolar.

() Há convocações dos alunos, mas sempre em horário incompatível para a participação dos mesmos.

() Participo das decisões e sempre o segmento alunos são ouvidos.

() Acredito que essas decisões cabem somente ao Conselho Escolar, onde temos representantes do nosso segmento.

8. A direção cria oportunidades para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?

() sim, a direção sempre busca envolver os alunos.

() não, se há tais oportunidades, não são divulgadas.

() sim, a direção sempre está aberta para ouvir os alunos.

() não, a direção nunca está disponível para ouvir os alunos.

9. Você tem conhecimento do regimento interno da escola? Participou de sua construção? Os alunos foram convidados a participarem da construção do regimento interno?

10. Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva dos alunos?

11. Como você considera a atuação do Conselho Escolar, do grêmio estudantil e dos alunos nos assuntos da escola.

12. Você acredita ser bem representado pelo Conselho Escolar, e grêmio estudantil? Possui conhecimento das decisões tomadas pelo Conselho Escolar e direção?

13. O que motiva os alunos a participarem da gestão democrática escolar?

14. O que falta para os alunos serem mais participativos da gestão democrática escolar?

APÊNDICE E – Questionário para o segmento carreira assistência educacional (CAE)

Idade: () Anos Sexo: () Feminino () Masculino

1. Há quanto tempo atua nesta instituição:

() 1 ano () 2 anos () 3 anos () 4 anos () mais de 4 anos

2. Como considera sua participação na gestão democrática escolar:

() Bastante atuante

() Atuante

() Pouco atuante

() Sem nenhuma atuação significativa

3. Você conhece o Plano Político Pedagógico da escola (PPP) ?

() sim () não

Se **sim** você participou da construção do PPP? () sim () não

4. Você participou da última eleição para escolha do gestor escolar, vice-diretor e Conselho Escolar:

() sim () não

Se **não** participou da eleição de gestão democrática escolar, qual foi o motivo?

() Não me importo com isso

() Esqueci-me de comparecer

() Não houve divulgação

() outros: _____

5. Chegam ao conhecimento dos servidores (CAE) assuntos referentes às condições financeiras da escola, exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. Há transparência na prestação de contas?

6. Você sabe que a escola possui um Conselho Escolar?

() Sim e conheço os representantes de cada segmento

() Sim, mas não conheço os representantes de cada segmento.

() Não.

7. Como se dá sua participação nas decisões da gestão escolar:

() Nunca participei dessas decisões, pois não me importo com esse assunto.

() Os servidores da carreira assistência não são ouvidos em nenhuma decisão.

() Não há convocação dos servidores (CAE) para tratar de decisões referentes à gestão escolar

() Há convocações dos servidores (CAE), mas sempre em horário incompatível para a participação dos mesmos.

() Somente somos informados das decisões já tomadas pela direção.

() Participo das decisões e sempre o segmento CAE são ouvidos.

() Acredito que essas decisões cabem somente ao Conselho Escolar, onde temos representantes do nosso segmento.

8. A direção cria oportunidades para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?

() Sim, a direção sempre busca envolver os servidores (CAE).

() Não, se há tais oportunidades, não são divulgadas.

() Sim, a direção sempre está aberta para ouvir os servidores (CAE).

() Não, a direção nunca está disponível para ouvir os servidores (CAE).

() Não, apenas acatamos o que a direção decide.

9. Sobre as dificuldades de relacionamento dos servidores da carreira assistência e direção:

() não há dificuldades

() tempo disponível

() outros: _____

10. Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva dos servidores da carreira assistência?

11. Como você considera a atuação do Conselho Escolar e a participação dos servidores (CAE) nos assuntos da escola.

12. Você acredita ser bem representado pelo Conselho Escolar. Há reuniões com comunidade, Conselho Escolar e direção das quais participa. Possui conhecimento das decisões tomadas pelo Conselho Escolar e direção?

APÊNDICE F – Questionário para o segmento pais/responsáveis

Idade: () Anos

Sexo: () Feminino () Masculino

1. Há quanto tempo o(s) alunos do qual(is) é pai/mãe/responsável estudam na escola:

() 1 ano () 2 anos () 3 anos () 4 anos () mais de 4 anos

2. Como considera sua participação na vida estudantil do aluno:

() Bastante atuante

() Atuante

() Pouco atuante

() Sem nenhuma atuação significativa

3. Você conhece o plano político pedagógico da escola (PPP)?

() sim () não

Se **sim** você participou da construção do PPP? () sim () não

4. Você participou da última eleição para escolha do gestor escolar, vice-diretor e Conselho Escolar:

() sim () não

Se **não** participou da eleição de gestão democrática escolar, qual foi o motivo?

() Não me importo com isso

() Ocorreu em horário incompatível

() Esqueci-me de comparecer

() Não houve divulgação

() Outros: _____

5. Chega ao conhecimento dos pai/responsáveis assuntos referentes às condições financeiras da escola, exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. Há transparência e controle interno na prestação de contas?

6. Você sabe que a escola possui um Conselho Escolar?

() Sim e conheço os representantes de cada segmento

() Sim, mas não conheço os representantes de cada segmento.

() Não.

7. Como se dá sua participação nas decisões da gestão escolar:

() Nunca participei dessas decisões, pois não me importo com esse assunto.

() Os pais não são ouvidos em nenhuma decisão.

() Não há convocação dos pais para tratar de decisões referentes à gestão escolar

() Há convocações dos pais/responsáveis, mas sempre em horário incompatível para a participação dos mesmos.

- () Somente somos convidados à escola para tratar de assuntos referentes ao aprendizado e disciplina do(s) aluno(s).
- () Participo das decisões e sempre o segmento de pais/responsáveis são ouvidos.
- () Acredito que essas decisões cabem somente ao Conselho Escolar, onde temos representantes do nosso segmento.

8. A direção cria oportunidades para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?

- () Sim, a direção sempre busca envolver os pais/responsáveis.
- () Não, se há tais oportunidades, não são divulgadas.
- () Sim, a direção sempre está aberta para ouvir os pais.
- () Não, a direção nunca está disponível para ouvir os pais.

9. Sobre as dificuldades de relacionamento da família com a escola:

- () Não há dificuldades
- () Tempo disponível
- () Localização
- () Comunicação entre a família e a escola
- () outros: _____

10. Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva dos pais/responsáveis?

11. Como você considera a atuação do Conselho Escolar e a participação dos pais/responsáveis nos assuntos da escola.

12. Você acredita ser bem representado pelo Conselho Escolar. Há reuniões com comunidade, Conselho Escolar e direção das quais participa. Possui conhecimento das decisões tomadas pelo Conselho Escolar e direção?

APÊNDICE G – Questionário para o segmento carreira magistério

Idade: () Anos

Sexo: () Feminino () Masculino

1. Há quanto tempo atua nesta instituição:

() 1 ano () 2 anos () 3 anos () 4 anos () mais de 4 anos

2. Como considera sua participação na gestão democrática escolar:

() bastante atuante

() atuante

() pouco atuante

() sem nenhuma atuação significativa

3. Você conhece o plano político pedagógico da escola(PPP)?

() sim () não

Se **sim** você participou da construção do PPP? () sim () não

4. Você participou da última eleição para escolha do gestor escolar, vice-diretor e Conselho Escolar:

() sim () não

Se **NÃO** participou das eleições de gestão democrática escolar, qual foi o motivo?

() Não me importo com isso

() Ocorreu em horário incompatível

() Esqueci-me de comparecer

() Não houve divulgação

() Outros: _____

5. Chega ao conhecimento dos pai/responsáveis assuntos referentes às condições financeiras da escola, exposição de orçamento com gastos, entrada de verbas e serviços realizados. Há transparência e controle interno na prestação de contas?

6. Você sabe que a escola possui um Conselho Escolar?

() Sim e conheço os representantes de cada segmento

() Sim, mas não conheço os representantes de cada segmento.

() Não.

7. Como se dá sua participação nas decisões da gestão escolar:

() Nunca participei dessas decisões, pois não me importo com esse assunto.

() Os professores não são ouvidos em nenhuma decisão.

() Não há convocação dos professores para tratar de decisões referentes à gestão escolar

- () Há convocações dos professores, mas sempre em horário incompatível para a participação dos mesmos.
- () Somente somos convidados apenas para tratar de assuntos referentes ao aprendizado e disciplina do(s) aluno(s).
- () participo das decisões e sempre o segmento carreira magistério é ouvido.
- () acredito que essas decisões cabem somente ao Conselho Escolar, onde temos representantes do nosso segmento.

8. A direção cria oportunidades para trocas de ideias, inovações e criação conjunta na escola?

- () Sim, a direção sempre busca envolver os professores.
- () Não, se há tais oportunidades, não são divulgadas.
- () Sim, a direção sempre está aberta para ouvir os professores.
- () Não, a direção nunca está disponível para ouvir os professores.

9. Sobre as dificuldades de relacionamento da carreira magistério e direção:

- () Não há dificuldades
- () Tempo disponível
- () Outros: _____

10. Quais as dificuldades e/ou obstáculos encontrados para participação mais efetiva dos professores?

11. Como você considera a atuação do Conselho Escolar e a participação dos professores nos assuntos da escola.

12. Você acredita ser bem representado pelo Conselho Escolar. Há reuniões com comunidade, Conselho Escolar e direção das quais participa. Possui conhecimento das decisões tomadas pelo Conselho Escolar e direção?

ANEXO A – Bilhete aos pais e responsáveis convidando para encontro pedagógico

